

\*Venture Incubator S.A.

\*\*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów

RAFAŁ SOBCZAK\*, HELENA DUDYCZ\*\*

r.sobczak@ventureincubator.pl, helena.dudycz@ue.wroc.pl

### *Determinanty sukcesu i porażki start-upów internetowych*

---

Success and Failure Determinants of Internet Start-ups

**Słowa kluczowe:** gospodarka elektroniczna; start-up internetowy; Lean Start-up

**Keywords:** e-business; internet start-up; Lean Start-up

**Kod JEL:** O30

#### **Wstęp**

Kiedy prawie 50 lat temu na kalifornijskim uniwersytecie rozpoczęto instalację pierwszych węzłów internetu, nikt nie przypuszczał, że będzie miał on taki wpływ na kształt obecnej rzeczywistości. Spowodowało to również powstanie gospodarki elektronicznej, która dotyczy prowadzenia działalności skupionej wokół internetu [zob. m.in. Wielki, 2012]. Na przestrzeni ostatnich 20 lat rozwinęła się ona do tego stopnia, iż stanowi o sile ekonomicznej wielu państw. Dziś najbardziej wartościowe marki to firmy technologiczne związane z gospodarką elektroniczną, takie jak Microsoft, Apple, Google czy IBM, które są na czele listy najlepszych znaków towarowych, corocznie sporządzanej przez koncern badawczy Millward Brown [*Global Brands 2014*, 2014]. Ich całkowita kapitalizacja jest liczona w setkach miliardów dolarów. Wszystkie te firmy zaczynały jako start-up.

Obecnie start-upy odpowiadają rocznie w Stanach Zjednoczonych za 30% siły roboczej oraz za powstawanie miliona miejsc pracy w stosunku do 300 tys. oferowanych przez dojrzałe przedsiębiorstwa [*The Importance of Startups...*, 2010].

Ponadto napędzają kształcenie wysoko kwalifikowanych kadr, które muszą odnaleźć się w tym innowacyjnym świecie nowych technologii i być także jego główną siłą napędową. Przez wysoki poziom konkurencji przyczyniają się do powstawania zróżnicowanego rynku z dużą ilością ofert wysokiej jakości.

Na całym świecie dziennie powstaje ponad 130 tys. przedsiębiorstw. Mimo że mogą działać w tych samych branżach i dysponować identycznymi zasobami, ich ostateczny rezultat może się bardzo różnić. Tak dzieje się również w świecie internetowych start-upów. Dziewięć z dziesięciu start-upów upada [Patel, 2015], w tym ponad 60% w drugim roku swojej działalności [Walden, 2014]. Biorąc pod uwagę przedstawione statystyki i fakt, że w 2012 r. było w Stanach Zjednoczonych ponad 518 tys. przedsiębiorstw, to w 2014 r. – czyli dwa lata później – ponad 300 tys. z nich już nie istniało [Walden, 2014]. W związku z tym powstaje wiele pytań, w tym następujące: co wpływa na sukces 10%, a co na porażkę tych 90%?

Przeprowadzono badanie 10 przedsięwzięć realizowanych przez firmy, które są start-upami lub zaczynały od tej formy, a obecnie są dużymi, dojrzałymi na rynku organizacjami gospodarczymi. Ponadto przeanalizowano dostępne materiały w internecie oraz raporty, a także publiczne *case studies* i wywiady zrealizowane przez największe serwisy zajmujące się branżą start-upową. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zidentyfikowanych determinantów sukcesu i porażki funkcjonowania start-upów internetowych. Struktura opracowania jest następująca. W pierwszym punkcie zdefiniowano start-up oraz przedstawiono etapy jego rozwoju. W kolejnych zaś omówiono czynniki sukcesu i porażki związane z funkcjonowaniem start-upów internetowych na rynku.

## 1. Charakterystyka start-upu

Obecnie słowo start-up jest utożsamiane głównie z biznesem i ma wiele definicji. Formalnie, według słownika biznesowego, jest to przedsiębiorstwo w początkowej fazie rozwoju, gdzie przedsiębiorca pozyskuje finansowanie na realizację swojego pomysłu, zakłada pierwsze podstawowe struktury i inicjuje działalność operacyjną [Business Dictionary, 2015]. Według założyciela jednej z takich firm, tj. Neila Blumenthala, start-up to przedsiębiorstwo pracujące nad rozwiązaniem problemu, które nie jest oczywiste, a sukces tego przedsięwzięcia nie jest gwarantowany [Robehmed, 2013]. Natomiast definicja w Wikipedii określa start-up jako tymczasową organizację bądź przedsiębiorstwo, które jest tworzone w celu znalezienia modelu biznesowego zapewniającego rozwój [Wikipedia, 2014].

Wymienione definicje obrazują, czym jest start-up, natomiast czym nie jest opisał jeden z redaktorów najbardziej poczytnego na świecie portalu technologicznego techcrunch.com. W swoim artykule, po przeprowadzeniu rozmów z przedstawicielami środowiska start-upowego, wysunął on teorię trzech liczb: 50, 100, 500 [Wilhelm, 2014]. Zdaniem A. Wilhelma start-upem nie jest przedsiębiorstwo, które osiąga wię-

cej niż 50 mln dolarów przychodów rocznie, zatrudnia więcej niż 100 osób, a jego wartość przekracza 500 mln dolarów. Podane wartości liczbowe odnoszą się do rynku amerykańskiego, ale można je odnieść również do Polski, dokonując zamiany waluty i odpowiedniego przeskalowania uwzględniającego stosunek wielkości lokalnego rynku amerykańskiego do lokalnego rynku polskiego.

W literaturze start-upy są charakteryzowane przez wskazanie następujących cech w stosunku do standardowych przedsięwzięć: niskie koszty działalności, wyższe ryzyko, a także potencjalnie większy zwrot z inwestycji [Wikipedia, 2014]. Ponadto wymienia się, że posiadają zdolność do nadprzeciętnego rozwoju [Robehmed, 2013]. Właśnie ta właściwość przede wszystkim odróżnia start-up od standardowych przedsięwzięć biznesowych, jakimi są lokalne rozwiązania, których skalowalność jest ograniczona. Rynek dla start-upu internetowego jest ograniczony wyłącznie wewnętrzną segmentacją klientów. Ponadto za istotne elementy start-upów uważa się również między innymi samego pomysłodawcę oraz zespół stojący za pomysłem na nowy biznes, posiadanie długoterminowej wizji, koszty realizacji przedsięwzięcia i potencjał samego pomysłu [Robehmed, 2013]. Wyróżnia się dwa rodzaje firm typu start-up internetowy<sup>1</sup>: 1) firmy całkowicie internetowe, potocznie zwane *dot-coms*, oraz 2) firmy, których podstawowa działalność jest wsparta technologiami ICT, czyli przedsiębiorstwa hybrydowe.

W funkcjonowaniu start-upów istotną rolę pełni ich tzw. ekosystem. Oznacza on współpracę i powiązanie między ludźmi, start-upami oraz różnego rodzaju organizacjami w celu utworzenia nowych przedsięwzięć bądź wsparcia istniejących. Do najważniejszych organizacji wspierających jego funkcjonowanie należą między innymi uniwersytety, podmioty inwestycyjne (tj. *venture capital*), inkubatory, biura co-workingowe, a także duże korporacje. Wszystkie te instytucje wspierają start-upy na ich różnych etapach rozwoju. Jednym z najbardziej popularnych wydarzeń, które angażują do współpracy przedstawicieli różnych dziedzin i organizacji, jest *Start-up Weekend*. Podczas tego wydarzenia rozwijane są pod okiem doświadczonych przedsiębiorców nowe pomysły biznesowe. Ocenie podlega również zasobność w wykwalifikowanych pracowników oraz środki inwestycyjne będące w posiadaniu inwestorów [zob. m.in. *The Rise of Silicon Valley*, 2015; *The Start-up Ecosystem Reports 2012 and 2014*, 2014; Wielki, 2012]. Według raportu Venturelab najlepszym ekosystemem do rozwoju start-upów jest Dolina Krzemowa [*The Start-up Ecosystem Reports 2012 and 2014*, 2014].

Większość start-upów internetowych to unikatowe organizacje, które trudno ze sobą porównywać. Można jednak wyróżnić strukturę ewolucji tego typu firmy, która w pewien sposób systematyzuje jej powstawanie. Do głównych należą [szerzej opisane w: Blank, Dorf, 2013; Ries, 2011]:

<sup>1</sup> Szerzej opisanych m.in. w: [Wielki 2012, s. 56–64].

<sup>2</sup> *Venture capital* to fundusze wysokiego ryzyka inwestujące w przedsiębiorstwa we wczesnej fazie rozwoju poprzez zakup udziałów.

- generowanie pomysłu i tworzenie zespołu,
- walidacja i rozwój produktu,
- pozyskiwanie finansowania,
- pozyskiwanie klientów i monetyzacja,
- skalowanie biznesu,
- dojrzałość biznesowa.

Każdy z tych etapów trwa określony czas i wiąże się z konkretnymi działaniami. Podczas generowania pomysłu wykonuje się między innymi wywiady z klientami i kształtowanie grupy pracowników. Poza tym tworzy się biznesplan oraz wstępny plan finansowy. Jednym z najbardziej istotnych etapów jest walidacja pomysłu, podczas którego rozwija się tzw. *Minimum Viable Product*<sup>3</sup>. W tym momencie zwykle przedsiębiorstwa szukają partnerstwa akceleratorów i weteranów przedsiębiorczości. Kolejny etap to właściwy rozwój produktu oraz pozyskanie pierwszych klientów. Nieodzownym elementem są tutaj korekty produktu i segmentacja klientów. Niekiedy modyfikacje te zmieniają oblicze finalnego produktu. W momencie, gdy przetestowany produkt spełnia oczekiwania pierwszych klientów, następuje zwiększenie działań marketingowych i monetyzacja<sup>4</sup> produktu. Na tym etapie, aby wspomóc proces sprzedaży i dalszego rozwoju produktu, dochodzi do pozyskiwania zewnętrznych funduszy. Następnie istotne jest utrzymanie wzrostu oraz skalowanie biznesu na rynki zagraniczne. Gdy zyski osiągają stałą poziom, a przepływy finansowe są dodatnie, start-up osiąga dojrzałość biznesową.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów z przedsiębiorcami oraz dostępnych publicznie informacji zostały przeanalizowane historie rozwoju 10 start-upów internetowych, będących na różnym etapie funkcjonowania [szerzej opisanych w: Sobczak, 2015]:

- wczesny etap rozwoju, gdzie firmy wciąż testują swój produkt i doskonalą go na rynku lokalnym (Sortsound, Customericare oraz Zeccer.pl),
- skalowanie biznesu, gdzie firmy próbują bądź próbowały osiągnąć znaczącą pozycję na rynku międzynarodowym (Brand24, Zadane.pl oraz GroupSpaces),
- dojrzałe przedsięwzięcia biznesowe (Facebook, MySpace, AirBnB oraz Uber).

Wybrane do analizy przedsięwzięcia oraz firmy, które obecnie są start-upem albo zaczynały od tej formy swoją działalność, są opisywane w wielu branżowych gazetach [zob. m.in. Kozielski, 2013]. Na dzień dzisiejszy spośród tych firm jedynie obecny stan serwisu MySpace można określić jako porażkę [szerzej w: Sobczak, 2015].

Przeprowadzone badanie start-upów pokazuje, jak różnorodne są internetowe przedsięwzięcia i jaki segment tradycyjnej gospodarki potrafią zmieniać [zob. Sobczak, 2015].

<sup>3</sup> *Minimum Viable Product* (MVP) to produkt mający wyłącznie funkcje, które tworzą główną wartość dla odbiorcy.

<sup>4</sup> Monetyzacja to proces zamiany aktywów rzeczowych na finansowe.

## 2. Czynniki sukcesu start-upów internetowych

Kluczowe aspekty rozwoju każdego start-upu to: model biznesowy, zespół, finansowanie, rozwój i walidacja produktu. Elementy te poddano analizie w kontekście odniesienia sukcesu na rynku przez tego typu firmy.

Pomysł na biznes, zwłaszcza unikatowy, jest często postrzegany jako jeden z najważniejszych elementów przedsiębiorstwa, które osiąga sukces [Golonko, 2014]. Jednakże analiza internetowych start-upów, które funkcjonują bardzo dobrze na rynku [zob. Sobczak, 2015], pokazuje, że nie jest to najważniejszy czynnik. Na przykład badany portal Facebook nie był pierwszym portalem społecznościowym. Przed Markiem Zuckerbergiem na pomysł stworzenia serwisu, do którego można przenieść życie towarzyskie, wpadli twórcy portalu MySpace, a także Friendster. Obecnie dwa poprzedzające Facebooka narzędzia internetowe posiadają łącznie mniej niż 5% liczby użytkowników tego serwisu [Albanesius, 2014]. Innym przykładem jest Zadane.pl, które również nie było innowacyjnym rozwiązaniem na rynku. W czasie jego powstawania istniały już aktywne społeczności stron Quora oraz Stock. Przytoczone przykłady przedsiębiorstw, które osiągnęły bardzo duży sukces rynkowy, stawiają znak zapytania wobec opinii, że najważniejszym elementem, aby osiągnąć sukces jest unikatowy pomysł, który pozwoliłby szybko przebić się na rynek i zająć w nim główne miejsce. Oczywiście można wskazać również inicjatywy takie, jak np. Uber czy AirBnB, które są pionierskimi rozwiązaniami, na razie odnoszącymi sukces. Podsumowując, należy stwierdzić, że dobry innowacyjny pomysł na pewno daje rynkową przewagę, lecz nie jest niezbędny na drodze do budowy start-upu internetowego z dużym sukcesem komercyjnym.

Kolejnym istotnym elementem rozwoju każdego start-upu jest zespół. Na podstawie przeprowadzonego badania można stwierdzić, że jest to kluczowy czynnik mający wpływ na sukces funkcjonowania start-upu. Sześć z dziesięciu zbadanych firm zostało stworzonych przez przyjaciół ze studiów, natomiast członkowie pozostałych czterech zespołów poznali się dużo wcześniej, dzięki wspólnym doświadczeniom. Żaden z analizowanych start-upów nie został stworzony przez osobę, która byłaby w stanie w pojedynkę wykonać wszystkie czynności towarzyszące zakładaniu i prowadzeniu przedsiębiorstwa w internecie. Istotny jest tutaj podział obowiązków i różnorodność specjalizacji współzałożycieli, która umożliwia delegowanie zadań i oszczędność na podwykonawcach. Na przykład Brand24 został stworzony przez trzech przyjaciół, którzy ukończyli informatyczne kierunki na Politechnice Wrocławskiej, dzięki czemu mogli samodzielnie zbudować narzędzie, nie ponosząc znaczących kosztów programistycznych. Ponadto jeden z nich posiadał biznesowe doświadczenie w prowadzeniu projektów IT [Ułan, 2013]. Podobnie było z serwisem Facebook, gdzie Mark Zuckerberg odpowiadał za techniczną stronę projektu, natomiast jego przyjaciel Eduardo Saverin za aspekty finansowe. Identyczna sytuacja ma miejsce w zespole Sortsound, w którym prezes pełni czynności związane z zarządzaniem operacyjnym, natomiast jego współnik zajmuje się programistyczną stroną

serwisu. Jeden z najlepszych akceleratorów start-upów na świecie, tj. Ycombinator, nie akceptuje w swoim trzymiesięcznym programie jednoosobowych przedsiębiorstw, podkreślając, jak ważną rolę pełni zespół w budowaniu biznesu [więcej na stronie firmy: [www.ycombinator.com](http://www.ycombinator.com)].

Model, w którym łączone jest wykształcenie ekonomiczne i informatyczne wśród współzałożycieli, funkcjonuje we wszystkich 10 zbadanych start-upach. W literaturze wskazuje się, że duża liczba przedsiębiorstw (prawie 40%) jest zakładana przez osoby będące jeszcze na studiach, gdy większość z nich utrzymują rodzice, poza tym nie mają wielu zobowiązań i dysponują większą ilością czasu [Łopusiewicz, 2014]. Cztery z analizowanych przedsięwzięć powstały podczas studiów (tj. Sortsound, Facebook, Zeccer i GroupSpaces), natomiast pozostałe sześć – po ich ukończeniu, ale ich założyciele już na studiach tworzyli swoje pierwsze firmy. Do tworzenia firm w trakcie nauki na uczelni nakłania wiele branżowych serwisów i doświadczonych przedsiębiorców [zob. m.in. Łopusiewicz, 2014]. Pojawia się tutaj kolejna kwestia związana z zespołem, mianowicie wzajemne relacje personalne i dopasowanie charakterów, które odzwierciedlają przyjaźń. Zakładając przedsiębiorstwo, wspólnicy muszą liczyć się z faktem, iż spędzą wspólnie wiele czasu. Brak wzajemnej zgody może negatywnie wpłynąć na powodzenie biznesu. Wśród analizowanych start-upów, wszystkie zostały stworzone przez osoby znające się dużo wcześniej i mające wspólne doświadczenia.

Podsumowując przedstawione fakty, można stwierdzić, że idealny zespół składa się ze studiujących przyjaciół, z których część ma wykształcenie informatyczne, a część ekonomiczne oraz którzy na bazie wcześniejszych doświadczeń potrafią się wzajemnie zrozumieć. Ponadto posiadanie wewnątrz zespołu wszystkich niezbędnych kompetencji pozwala unikać angażowania zewnętrznych podmiotów, które nie zawsze wywiązują się z powierzonych zadań i mogą wydłużać proces rozwoju produktu. Na pewno niespełnienie części z tych kryteriów nie będzie skazywać start-upu na porażkę, aczkolwiek może zmniejszać szansę na sukces.

Kolejnym analizowanym elementem start-upu jest jego budżet i potrzeba finansowania. Wszystkie z 10 poddanych szczegółowej analizie start-upów pozyskały środki finansowe bądź od inwestorów prywatnych w postaci aniołów biznesu, bądź instytucji typu *venture capital*, bądź akceleratorów przedsiębiorczości. W zależności od etapu, na jakim znajdowała się dana spółka, pieniądze były przeznaczone na różne cele i w różnej ilości. Najmniej zasobów potrzebnych jest na inicjalizację przedsięwzięcia i walidację produktu. Jeżeli jednak spółka dokonuje zagranicznej ekspansji, to wymaga milionowych nakładów. Wszystkie z 10 badanych przedsięwzięć otrzymały zewnętrzne środki i traktowały to jako jeden z kamieni milowych na drodze rozwoju. Poza finansowaniem spółki cenią wiedzę, doświadczenie i kontakty, jakie posiadają zarządzający funduszami i instytucjami. Ponadto start-upy, które z powodzeniem starały się o inwestora, zyskują zainteresowanie mediów i trafiają do największych branżowych serwisów, tj. [techcrunch.com](http://techcrunch.com), [mashable.com](http://mashable.com) czy polski [mamstartup.pl](http://mamstartup.pl). Fakt, że są na świecie osoby chętne do inwestycji w dany pomysł

biznesowy, potwierdza wyłącznie zasadność jego tworzenia, gdyż inwestorzy to pierwsi klienci, którym produkt należy sprzedać. Przyjęcie zewnętrznego kapitału wiąże się z rezygnacją z części udziałów w przedsiębiorstwie, ale i utraceniem pełnej kontroli. Jednakże profity będące wynikiem współpracy inwestorów i przedsiębiorców, znacznie rekompensują poniesione straty<sup>5</sup>. Podsumowując, można stwierdzić, że dla wielu start-upów pozyskanie finansowania jest ogromnym sukcesem.

Ostatnim podstawowym elementem analizowanym w kontekście funkcjonowania start-upu jest rozwój produktu oraz globalne podejście do jego ekspansji. Jak pokazuje przykład Facebooka, mimo posiadania pozycji lidera, istotna jest ciągła iteracja związana z rozwojem produktu. Platforma Marka Zuckerberga, która jest liderem serwisów społecznościowych, wciąż się rozwija i odpowiada na potrzeby użytkowników dzięki stosowaniu pętli *build-measure-learn*<sup>6</sup>. Ponadto wśród przedsiębiorców popularna jest następująca fraza: „Start Small, Think Big”<sup>7</sup>, która wskazuje, że należy myśleć globalnie przy tworzeniu internetowego biznesu [Landau, 2015]. Na świecie jest ponad 3 mld użytkowników internetu, których można traktować jako potencjalnych klientów. Ograniczenie się do rynku lokalnego nie wykorzysta w pełni potencjału, jaki kryje się w aplikacjach, które rozwiązują codzienne problemy, gdyż niezależnie od szerokości geograficznej, zwykle się one pokrywają<sup>8</sup>. Na przykładzie Brand24, Zadane.pl czy Facebooka, które mogły ograniczyć się tylko do uniwersytetów, widoczny jest efekt globalnego myślenia.

Podsumowując przeanalizowane elementy istotne w rozwoju start-upu, należy stwierdzić, że innowacyjny pomysł nie jest kluczowym wyznacznikiem sukcesu, lecz może go zapewnić produkt, na który istnieje potwierdzone zapotrzebowanie, który jest stale rozwijany i odpowiada na rosnące preferencje klientów. Ponadto ważny jest zespół, który powinien składać się z przyjaciół o różnych kompetencjach, mogących poświęcić dużo czasu na tworzenie produktu. Firma powinna postarać się także o finansowanie przez zewnętrzną instytucję, gdyż poza pieniędzmi uzyska w ten sposób dostęp do wiedzy i doświadczeń, które mogą ułatwić i przyspieszyć znacząco rozwój, w trakcie którego globalne myślenie i partnerstwo pozwolą przezwyciężyć wiele przeszkód.

<sup>5</sup> Można to zaobserwować na przykładzie platformy Facebook, w której Mark Zuckerberg obecnie posiada „tylko 28%” [Wikipedia, 2015], które pozwalają mu mimo wszystko być w czołówce najbogatszych ludzi na świecie.

<sup>6</sup> Jest to iteracyjny proces rozwoju produktu, który składa się z trzech etapów: buduj (*build*), mierz (*measure*), ucz się (*learn*) [szerzej: Ries, 2011]. Proces ten pozwala na szybsze dostosowanie produktu do rzeczywistych potrzeb przez iteracyjne modyfikacje, a także zamknięcie przedsięwzięcia w przypadku, gdy wstępne założenia okazały się zbyt odbiegające od rynkowej rzeczywistości.

<sup>7</sup> „Start Small, Think Big” oznacza stopniowe podejście do biznesu, mając jednocześnie duże, ekspansywne plany.

<sup>8</sup> Chyba że mamy do czynienia z biznesem wykorzystującym lokalne regulacje prawne albo specyficzne aspekty regionu.

### 3. Przesłanki porażek start-upów internetowych

Wskazane w poprzednim punkcie podstawowe elementy rozwoju start-upu, mające wpływ na jego sukces na rynku, tj. produkt, zespół oraz finansowanie, mogą równocześnie być przyczyną jego porażki.

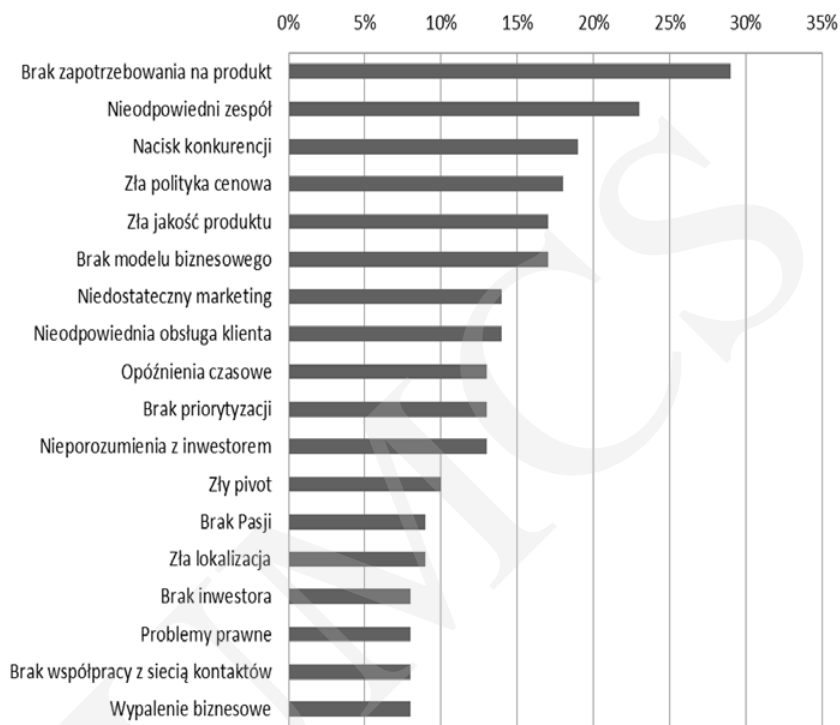
W literaturze opisuje się wiele powodów, przez które start-up upada, zaczynając od najbardziej podstawowego, czyli braku realnego zapotrzebowania na produkt, a kończąc na biznesowym wypaleniu. Amerykański magazyn „Fortune”, po przeprowadzeniu ponad 100 rozmów z twórcami start-upów, które ostatecznie zakończyły się porażką, przedstawił powody mające wpływ na niepowodzenie oraz ich udział w ogólnej liczbie przebadanych firm [szerzej: Griffith, 2014]. Wyniki prezentuje rys. 1. Skoncentrujemy się na kilku z nich, tj. braku zapotrzebowania na produkt, braku priorytyzacji i wypaleniu biznesowym.

Najczęstszym powodem upadku start-upu, jak pokazuje rys. 1, jest brak zapotrzebowania na dany produkt. Wysoko znajduje się zła jakość produktu, a także brak odpowiedniego modelu biznesowego. Wspomniane czynniki są związane z fundamentalną częścią budowy start-upu, tzn. z procesem rozwoju produktu. Na przykład projekt Zeccer, który jest realizowany w strukturach akceleratora Lift-Off, rozwija się bardzo dynamicznie i ustawia kolejne drukarki na uniwersytetach. Mimo że jest to innowacyjny biznes, zagrożeniem jest właśnie innowacja i wszechobecny postęp. Uniwersytety i szkoły przechodzą obecnie procesy cyfryzacji i w coraz większym stopniu treści są przez nie udostępniane w wersji elektronicznej. Pozwala to studentom na ich odczyt na komputerach i urządzeniach mobilnych, które towarzyszą im w każdym momencie życia, umożliwiając naukę w dowolnym miejscu i niwelując konieczność noszenia ze sobą papierowych notatek. Należy zadać sobie pytanie, czy drukowanie ma przyszłość i czy zespół Zeccer posiada długoterminową strategię rozwoju, która przewiduje zachodzące zmiany w otoczeniu i pozwala zbudować trwałe przedsiębiorstwo.

Kolejnym istotnym czynnikiem jest brak ustalenia priorytetów (ponad 10%, jak wynika z rys. 1). Zdaniem współzałożyciela GroupSpaces składa się na to między innymi niecierpliwość w procesie rozwoju produktu, podyktowana chęcią osiągnięcia większych przychodów, aby możliwe było uzyskanie kolejnej rundy finansowania [Young, 2013]. W przypadku tego przedsięwzięcia widoczny był również brak odpowiedniej strategii, która pozwoliłaby stopniowo udostępniać lepiej dostosowaną platformę kolejnym segmentom klientów. Zespół tworzący serwis zorganizował kontrolę postępów prac wokół zbyt wielu wskaźników, z których wszystkie próbował utrzymać na wysokim poziomie, nie wyznaczając priorytetów.

Brak priorytetów może mieć wpływ również na przedwczesne skalowanie produktu, co może doprowadzić do porażki funkcjonowania firmy. Taka sytuacja dotyczyła start-upu GroupSpaces. Według amerykańskiego serwisu informacyjnego mashable.com przedwczesne skalowanie produktu odpowiada za 74% porażek start-upów, których początkowy wzrost był bardzo dynamiczny [Walden, 2014].





Rys. 1. Główne powody upadku start-upów i ich udział

Źródło: [Sobczak, 2015].

Powodem jest przedwczesna chęć spółek do ekspansji i pozyskania dużej liczby klientów w krótkim czasie. Niestety, działanie na szeroką skalę wymaga dobrej struktury organizacyjnej i znacznych środków. Mimo że w e-biznesie koszt powielania produktu jest równy zeru, gdyż nie trzeba za każdym razem budować usługi, aby ją udostępnić, to na obsługę klienta oraz marketing i sprzedaż potrzebne kwoty sięgają milionów.

Należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt mający przykre konsekwencje na prowadzenie własnego biznesu w postaci start-upu, a jest to presja otoczenia. Przedsiębiorcy są poddawani naciskom ze wszystkich stron: prasy, inwestorów, przyjaciół, pracowników i rodziny, oczekujących spektakularnego sukcesu. Nie chcąc zawieść oczekiwań, start-upowcy podążają często za niemożliwym.

Podsumowując, czynniki powodujące porażki start-upów są związane głównie z procesem rozwoju produktu. Biznes posiadający trwale fundamenty i długoletnie perspektywy oparty jest przede wszystkim na dobrym produkcie, który klienci będą cenić i będą do niego wracać. Aby jednak taki produkt przedsiębiorstwo było w stanie stworzyć, potrzebna jest odpowiednia strategia i wyznaczanie priorytetów.

## Podsumowanie

W artykule przedstawiono wnioski z przeprowadzonego badania, obejmującego 10 przedsięwzięć realizowanych przez firmy, które są lub były start-upami. Omówiono zidentyfikowane czynniki sukcesu, mające pozytywny wpływ na rozwój tego typu firm, oraz przedstawiono opisywane w literaturze przyczyny porażki.

Z przeprowadzonego badania wynika, że można wskazać trzy czynniki, które – w zależności od tego, jak zostaną zorganizowane – albo przyczyniają się do sukcesu, albo do porażki firmy. Są to trzy fundamenty mające istotny wpływ na funkcjonowanie start-upu: produkt, zespół oraz finansowanie. Jeśli oferowana propozycja nie trafia w gusta przyszłych użytkowników danej usługi lub towaru, to nie pomoże ani dobrze opracowany model biznesowy, ani przeprowadzenie analiz rynku. Następnie kluczowym elementem jest zespół. W tradycyjnej firmie zarząd i założyciele tworzą biznesplan i pozyskują finansowanie, deweloperzy budują produkt, sprzedawcy szukają klientów, a marketingowcy trafiają z nim do świadomości konsumentów. W start-upie wymienione podstawowe funkcje związane z funkcjonowaniem firmy są skupione na małej grupie ludzi, których wielofunkcyjność jest kluczowa w początkowej fazie jego rozwoju. Determinuje to potrzebę posiadania przez założycieli różnorodnych kompetencji, co daje większe szanse na odniesienie sukcesu. Trzecim ważnym elementem jest finansowanie pozyskane z zewnątrz oraz współpraca z inwestorem. Nie chodzi tu jednak tylko o pieniądze, lecz przede wszystkim o wsparcie merytoryczne i dostęp do kanałów sprzedaży, dzięki którym niedoświadczony przedsiębiorca będzie mógł otrzymane środki finansowe lepiej wykorzystać.

Temat start-upów, ze względu na ich różnorodność, dużą dynamikę i udział wśród wszystkich firm działających na rynku, jest bardzo ważny i wymaga prowadzenia dalszych badań, w tym szczegółowej analizy.

## Bibliografia

- Albanesius C., *10 Years Later: Facebook's Design Evolution*, Prezentacja, 2014, [www.pcmag.com/slideshow/story/320360/10-years-later-Facebook-s-design-evolution/1](http://www.pcmag.com/slideshow/story/320360/10-years-later-Facebook-s-design-evolution/1) [data dostępu: 09.06.2015].
- Blank S., Dorf B., *Podręcznik Startupu, budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Helion S.A., Gliwice 2013.
- Business Dictionary, *Start-up*, 2015, [www.businessdictionary.com/definition/startup.html](http://www.businessdictionary.com/definition/startup.html) [data dostępu: 12.05.2015].
- Global Brands 2014*, Millward Brown, 2014, [www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2014\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2014_BrandZ_Top100_Report.pdf) [data dostępu: 12.05.2015].
- Golonko J., *Finansowanie start-upów. Najważniejszy jest pomysł, zespół i model biznesowy*, 2014, [www.polskieradio.pl/42/1699/Artykul/1193455,Finansowanie-startupow-Najwazniejszy-jest-pomysl-zespol-i-model-biznesowy](http://www.polskieradio.pl/42/1699/Artykul/1193455,Finansowanie-startupow-Najwazniejszy-jest-pomysl-zespol-i-model-biznesowy) [data dostępu: 11.06.2015].
- Griffith E., *Why startups fail, according to their founders*, "Fortune" 2014, <http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders> [data dostępu: 14.06.2015].
- Koziński R., *Brand24, czyli start-upy z kanapy*, 2013, <http://biznes.pl/firma/zakladam-firme/brand24-czyli-start-upy-z-kanapy/f998j> [data dostępu: 10.06.2015].

- Landau C., *Think Big, Start Small: The Story of a Start-up*, Bplans, 2015, <http://articles.bplans.com/think-big-start-small-story-startup> [data dostępu: 18.06.2015].
- Łopusiewicz A., *5 zalet otwarcia firmy*, 2014, <http://mamstartup.pl/poradnik-startupowca/5320/5-zalet-otwarcia-firmy-na-studiach> [data dostępu: 18.06.2015].
- Patel N., *90% of Startups Will Fail: Here's What You Need to Know about the 10%*, "Forbes/Entrepreneurs" 2015, [www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10](http://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10) [data dostępu: 16.05.2015].
- Ries E., *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business, New York 2011.
- Robehmed N., *What is a Startup*, "Forbes/Business" 2013, [www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup](http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup) [data dostępu: 12.05.2015].
- Sobczak R., *Analiza rynkowych praktyk dotyczących cyklu rozwoju internetowych firm typu start-up*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2015.
- The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction*, Ewing Marion Kauffman Foundation, 2010, [www.kauffman.org/what-we-do/research/firm-formation-and-growth-series/the-importance-of-startups-in-job-creation-and-job-destruction](http://www.kauffman.org/what-we-do/research/firm-formation-and-growth-series/the-importance-of-startups-in-job-creation-and-job-destruction) [data dostępu: 17.06.2015].
- The Rise of Silicon Valley*, Stanford University, 2015, [www.stanford.edu/about/history/history\\_ch3.html](http://www.stanford.edu/about/history/history_ch3.html) [data dostępu: 12.05.2015].
- The Start-up Ecosystem Reports 2012 and 2014*, ventureLAB, 2014, [www.venturelab.ca/The-Startup-Ecosystem-Reports-2012-and-2014](http://www.venturelab.ca/The-Startup-Ecosystem-Reports-2012-and-2014) [data dostępu: 12.05.2015].
- Ułan G., *Grupa Pino poszła pod młotek – już wiadomo ile jest warta*, 2013, <http://antyweb.pl/grupa-pino-poszla-pod-mlotek-juz-wiadomo-ile-jest-warta> [data dostępu: 11.06.2015].
- Walden S., *Startup Success by the Numbers*, 2014, <http://mashable.com/2014/01/30/startup-success-info-graphic> [data dostępu: 09.06.2015].
- Wielki J., *Modele wpływu przestrzeni elektronicznej na organizacje gospodarcze*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2012.
- Wikipedia, *History of Facebook*, 2015, [http://en.wikipedia.org/wiki/History\\_of\\_Facebook](http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Facebook) [data dostępu: 09.06.2015].
- Wikipedia, *Start-up*, 2014, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Start-up> [data dostępu: 11.05.2015].
- Wilhelm A., *What the Hell is Start-up Anyway?*, TechCrunch, 2014, <http://techcrunch.com/2014/12/30/what-the-hell-is-a-startup-anyway> [data dostępu: 12.05.2015].
- Young A., *Looking Back at 7 Years with my Startup GroupSpaces*, 2013, <http://insomaniac.me.uk/post/48136679276/looking-back-at-7-years-with-my-startup> [data dostępu: 09.06.2015].

### Success and Failure Determinants of Internet Start-ups

During recent 20 years, the great development of e-business, where Internet start-ups thrive, has taken place. Unfortunately, according to literature, only 10% of the established e-companies achieve success. Therefore, ten companies on different levels of development were examined to indicate determinants of the present situation. The focus is on factors of Internet start-ups' failure and success. Characteristics and development cycle of start-ups have been presented. Authors described and analyzed main factors which help with or disturb building successful venture, which is a result of conducted study.

### Determinanty sukcesu i porażki start-upów internetowych

W ciągu ostatnich 20 lat nastąpił gwałtowny rozwój gospodarki elektronicznej, w ramach której powstaje wiele start-upów internetowych. Według literatury tylko 10% z nich osiąga sukces na rynku, natomiast 90% – porażkę. W związku z tym przeprowadzono badanie 10 start-upów będących na różnym etapie funkcjonowania. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie czynników sukcesów i porażek

funkcjonowania start-upów internetowych. W związku z tym zdefiniowano start-up oraz przedstawiono etapy jego rozwoju. Omówiono podstawowe czynniki mające wpływ na osiągnięcie sukcesu przez start-up, zidentyfikowane na podstawie przeprowadzonego badania. Następnie przedstawiono przyczyny porażki.